SCHEDA DI LAVORO 1.11

Il fallimento dei sistemi di facciata

Sottocapitolo 1.11 · caso nel libro: Napoli

DOMANDA GUIDA

Se il vostro sistema di gestione per la qualità supera ogni audit, ma nessuno al ricevimento, ai piani o in cucina lo apre mai nel lavoro di tutti i giorni, di chi è quel sistema: dell'albergo o dell'auditor? E che cosa cambia, con la ISO 9001:2026, per chi ha costruito negli anni una facciata ben tenuta?

La scheda riprende in forma compilabile gli strumenti del sottocapitolo. I testi vengono dal libro; le colonne vuote sono per i dati del proprio albergo.

Le quattro misure del caso

1. **Misura 1 — Misurare la distanza con onestà.** Invece di partire dai documenti, Valeria parte dalla realtà. Per i dieci processi principali, dal check-in alla gestione dei reclami, dal riassetto delle camere alla colazione, osserva il flusso reale e ne parla con chi lo esegue, poi lo confronta con la procedura scritta. Il risultato è una mappa delle distanze: in tre processi documento e pratica coincidono, in quattro divergono molto, in tre la procedura descrive un flusso che nell'albergo non è mai esistito. La mappa è sgradevole, ma è una base onesta.
2. **Misura 2 — Riscrivere le procedure sulla verità, con chi lavora.** Per ogni processo divergente la procedura viene riscritta, non per piegare la pratica al vecchio documento, ma per avvicinare il documento alla migliore pratica reale. Dove la pratica è buona diventa regola; dove è debole si migliora e il miglioramento si scrive. La procedura dei reclami nasce a un tavolo con Anna De Luca e due colleghi del turno serale: il blocco sotto il banco diventa una scheda breve nel gestionale, la telefonata al duty manager resta. Una procedura scritta da chi la applica non è più un documento estraneo da firmare, ma il proprio lavoro messo in ordine.
3. **Misura 3 — Rendere visibile la cultura dall'alto.** Nello spirito della clausola 5.1, Valeria porta la qualità nel proprio comportamento osservabile. A ogni briefing del mattino parla di un processo concreto, chiede dove si inceppa, tratta i reclami come casi da cui imparare insieme e non come ricerca del colpevole. Il comportamento osservabile della direzione cambia il comportamento osservabile dell'albergo, ed è questo, non il registro delle firme, ciò che l'edizione 2026 intende per cultura della qualità.
4. **Misura 4 — Misurare la coerenza, non la bellezza.** Ogni mese Carla Esposito sceglie a caso tre persone di reparti diversi e chiede loro come svolgono un processo, senza preavviso. Il dato registrato è semplice: in quanti casi la descrizione corrisponde alla procedura. La formazione cambia insieme all'indicatore: l'affiancamento sul posto sostituisce la firma su un fascicolo. Dodici mesi dopo l'auditor rivolge ad Anna la stessa domanda dell'anno prima, e la risposta coincide con il documento perché lei lo ha scritto e lo vive ogni giorno.

Attuazione nel proprio albergo

Misura	Responsabile	Scadenza	Fatto
Misura 1 — Misurare la distanza con onestà			
Misura 2 — Riscrivere le procedure sulla verità, con chi lavora			
Misura 3 — Rendere visibile la cultura dall'alto			
Misura 4 — Misurare la coerenza, non la bellezza			

Una checklist per riconoscere la propria facciata

Domanda	Perché conta	Sì	No	Evidenza / note
Una persona del ricevimento, interrogata senza preavviso, descrive il flusso dei reclami come la procedura?	La distanza fra risposta e documento misura la quota di facciata.			
Chi ha scritto le procedure di ciascun reparto?	Una procedura scritta senza chi la applica viene firmata e dimenticata.			
Che cosa dimostra la formazione oltre all'elenco delle firme?	La consapevolezza richiesta da 7.3 si vede nel comportamento, non sul foglio.			
Quanto lavoro straordinario si concentra nelle settimane prima dell'audit?	Un sistema vissuto non ha bisogno di una settimana di prove.			
Quando l'alta direzione ha parlato di un processo concreto davanti al personale?	La 5.1 chiede di dimostrare la cultura con il comportamento, non con la cornice.			
Le procedure descrivono il lavoro reale o quello che si farebbe con risorse illimitate?	Solo la pratica reale si può applicare, misurare e migliorare.			

Errori comuni

- **Costruire il sistema per l'auditor:** quando il criterio «lo accetterà?» sostituisce «aiuta il lavoro?», comincia la facciata; un sistema che governa bene il lavoro supera comunque l'audit.
- **Confondere completezza ed efficacia:** un manuale più spesso non è un sistema migliore; già dal 2015 la norma chiede le informazioni documentate necessarie, non tutte quelle possibili.
- **Ridurre la formazione alla raccolta di firme:** la firma prova che un foglio è stato consegnato, non che un comportamento è cambiato; la 7.3 chiede consapevolezza.
- **Affidare il sistema a una sola persona:** se la ISO è il compito di una collega mentre gli altri lavorano, il sistema rischia di restare separato dall'albergo.
- **Scrivere procedure per un albergo ideale:** un flusso mai praticato non è ambizioso, è inutilizzabile; si parte dalla pratica reale e la si migliora.
- **Restaurare la facciata prima di ogni audit:** abbellire i documenti ogni anno prolunga la finzione; conviene ripartire una volta per tutte dal lavoro vero.
- **Leggere l'audit superato come prova di un sistema vissuto:** l'audit conferma su un campione; la prova piena è un giorno qualsiasi senza auditor in casa.
- **Cercare un colpevole:** trasformare la responsabile qualità nel capro espiatorio ricostruisce la facciata con altri mattoni; la responsabilità è dell'alta direzione.

Sintesi operativa

› **Da fare subito.** Fare la prova del banco in tre reparti: chiedere senza preavviso a una persona come svolge un processo importante e confrontare la risposta con la procedura scritta. La distanza misurata è la diagnosi più onesta della propria facciata e il punto di partenza di ogni miglioramento reale.

› **Da pianificare.** Per i processi principali, costruire una mappa delle distanze fra documento e pratica e riscrivere le procedure insieme a chi le applica, sulla migliore pratica reale. Il

coinvolgimento non è un dettaglio, è il meccanismo che trasforma un documento estraneo nel proprio lavoro messo in ordine.

› **Da tenere sotto controllo.** Un indicatore di coerenza fra documento e pratica, per esempio la quota di verifiche a sorpresa in cui la descrizione del personale corrisponde alla procedura. Misura la verità del sistema, non la sua bellezza, ed è ciò che conta davanti a un auditor e davanti a un ospite. Il numero di persone e la cadenza mensile sono esempi da proporzionare alle dimensioni dell'albergo.

Prima e dopo nel caso del libro

Prima	Dopo
Il manuale descrive un albergo ideale	Le procedure descrivono la pratica reale
Solo la responsabile qualità parla di qualità	La direttrice ne parla a ogni briefing
Formazione dimostrata dalla firma	Formazione dimostrata da un flusso cambiato
Audit preceduto da una settimana di affanno	Audit come fotografia di una giornata normale
Nessuna misura della coerenza	Verifica mensile a sorpresa su tre persone

Stima economica di modello

Il terzo livello è la perdita di valore nel momento in cui qualcuno guarda da fuori, in una vendita o in un rifinanziamento: un esaminatore esperto riconosce la facciata, e un certificato valido senza sistema vissuto diventa un segnale d'allarme invece che una garanzia. La stima centrale che questo volume propone, coerente con il suo metodo dichiarato: per un albergo di centottanta camere la preparazione di facciata prima di ogni audit assorbe circa centocinquanta ore fra responsabile qualità e capi reparto, cioè intorno ai 4.500 euro l'anno, mentre la demolizione e la riscrittura dei dieci processi principali richiedono una volta sola circa trecento ore. Si tratta di un'ipotesi di modello ricavata dall'esperienza operativa, non di un parametro di settore documentato.

Le cifre sono ipotesi di modello del volume, non parametri di settore documentati: vanno sostituite con i dati del proprio albergo.

Patto di verifica: le affermazioni del mercato alla prova della norma

Che cosa si afferma	Vincolante?	Che cosa vale davvero
«La ISO 9001:2026 introduce una clausola che vieta i sistemi di facciata.»	No	Nessuna clausola lo fa; la revisione restringe lo spazio della facciata con 5.1, 7.3 e la nota sulla cultura.
«Con la revisione 2026 la cultura della qualità entra nei requisiti.»	Sì	5.1 e 7.3 la nominano in modo esplicito; la nota la collega a comportamenti osservabili.
«Più documenti significano più conformità.»	No	Dal 2015 si chiedono le informazioni documentate necessarie all'efficacia, non un manuale più voluminoso.
«L'Allegato A aggiunge nuovi obblighi da verificare in audit.»	No	È informativo: aiuta a capire i requisiti, ma la non conformità deve fondarsi su un requisito applicabile.
«La firma sul registro della formazione dimostra la consapevolezza.»	Solo in parte	Prova che un documento è stato consegnato; la consapevolezza richiesta da 7.3 si vede nel comportamento.
«Un audit superato dimostra che il sistema è vissuto.»	Solo in parte	Conferma la conformità su un campione; la prova piena è il comportamento in un giorno qualsiasi, senza auditor.

Il quadro italiano

Norma	Che cosa chiede all'albergo	Dove tocca la ISO 9001
D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, artt. 5–7	Il modello idoneo ed efficacemente attuato può concorrere a escludere la responsabilità dell'ente, nei casi e alle condizioni del decreto.	5.1 e 7.5: un modello solo sulla carta è la stessa facciata, con conseguenze ben più pesanti.
D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, artt. 28–29, 36, 37	Valutazione dei rischi, informazione e formazione di lavoratori, preposti e dirigenti.	7.2 e 7.3: l'attestato non basta a mostrare che la persona sa che cosa fare.
Reg. (CE) n. 852/2004, art. 5	Procedura permanente basata sui principi HACCP, con documenti e registrazioni adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa.	7.5 e 8.5.1: registrazioni compilate a fine mese sono il segnale tipico di una facciata.
D.Lgs. 15 dicembre 2017, n. 231, art. 19	Allergeni indicati prima del servizio; se si rinvia al personale, documentazione scritta facilmente reperibile.	7.3 e 8.2: il personale di sala deve sapere dove trovarla e come usarla.
Reg. (UE) 2016/679, art. 30	Registro delle attività di trattamento dei dati personali.	7.5: un registro che nessuno aggiorna descrive un albergo che non esiste più.

Stato della tabella: 30 ottobre 2026, come nel libro. Gli aggiornamenti successivi sono nel file Vol2a_Quadro_italiano_aggiornabile.xlsx. La tabella è una sintesi e non sostituisce la verifica del testo vigente né la consulenza legale nel caso concreto.

Fonte: Francesco Dore, Il Timone e la Lente, seconda edizione, Volume 2a «Il Timone», sottocapitolo 1.11. Edizioni Effedore, 2026.